

A KRITIKUS KOMPETENCIA

CRITICAL COMPETENCE

TÓTHNÉ TÉGLÁS TÜNDE Phd-hallgató

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

Abstract

Competence management involves the specification of an organization's competence need, the identification of competence gaps, competence sourcing and competence development. The human relations management typically concerns itself with the concept of job competence at the level of the individual, till then competencies at strategic level are the collective knowledge and capabilities which can be form consciously. The competencies at the level of the individuals and at the level of the corporation have an effect on each other in creating competitive advantage for the organization, therefore the competence management need to align the micro and the macro level.

At the individual level the "conscious competence", the belief in our competencies build on former experiences, on the knowledge of our capabilities that is to be sufficient in a situation, and how we interpret our role and job. At organizational level the conscious use of competencies is the ability of a firm to successfully identify and deploy competencies to attain sustainable competitive advantage, what is defined as „critical competence” in the literature. According these definitions the competence can be considered as a „dynamic learned resource”.

1. Bevezetés

Napjainkban a boldoguláshoz egyre több tudásra és képességre van szükség. Henry Ford bölcsessége szerint „a siker annyit jelent, hogy az ember épp azokkal a képességekkel rendelkezik, melyekre egy adott pillanatban szükség van”. A tudásalapú gazdaságban nem meglepőek ezek a kijelentések, de vajon melyek azok a tudások és képességek, amelyekre szükségünk van a sikerhez, és „hogyan lehet a dolgozóknak rejlő tudást, képességeket kibontakoztatni, a felszínre hozni, és azokat a szervezet célkitűzéseinek elérésére használni?” (Juhász 2008, p. 1.). A kritikus kompetencia azt a képességet jelenti, ahogy egy szervezet képes a jövőbe mutatóan megfogalmazni és használni a kompetenciáit (Srivastava 2005). A tanulmány a kritikus kompetencia, azaz a kompetenciákkal való gondolkodás képességének és folyamatának vizsgálatával foglalkozik. Az egyéni, a csoport és a szervezeti kompetenciák kapcsolatának elemzésére építve, és a kompetenciák stratégiai megközelítését felhasználva a kompetencia menedzsment kritikus lépéseinek azonosítására törekszik, mely elméleti kiindulópontot nyújthat a szervezetek kompetencia gyakorlatának későbbi felméréséhez.

2. Kompetencia-menedzsment gyakorlata

A kompetencia egy konstruált fogalom, mely alapértelmezése szerint az egyéni kimagasló teljesítmény személyes jellemzőit gyűjti össze (McClelland 1973). Egy személyiség-jellemző ennek megfelelően csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Mivel az egyén kompetenciái valójában egy adott feladat teljesítése során, egy adott szervezeti környezetben válnak hasznossá, a kompetencia megközelítések a munkakört betöltő és az általa ellátott feladat közötti kapcsolatra koncentrálnak. Leplat megfogalmazásában a kompetencia strukturált, dinamikus módon kombinálja összetevő elemeit (Szelestey 2008). Mivel cselekvésben nyilvánul meg, viselkedésmódokkal, magatartásformákkal leírhatóak, ennek köszönhetően megfigyelhetőek, mérhetőek.

A kompetencia dinamikus erőforrásként történő értelmezése arra a megközelítésre épül, amely a kompetenciák fejleszthetőségét hangsúlyozza, és kompetenciafejlődés során a munkahelyi szocializáció szerepét emeli ki. A fizikailag megtestesülő erőforrásokkal ellentétben a kompetenciák a használat során nem fogynak el, éppen hogy fejlődnek. A kompetenciákkal történő gazdálkodás során éppen ezért folyamatosan „gondozni”, fejleszteni kell azokat, különben elavulnak, „megcsappannak” (Prahlaad, Hamel 1990).

A kompetenciák ezen kiemelkedő tulajdonságainak köszönhető, hogy a kompetencia alapú gondolkodás az elmúlt évtizedben elterjedt menedzsment eszközzé fejlődött. A kompetenciákkal történő gazdálkodás a szervezet szintjein eltérő céllal alkalmazható, és megfelelő szakmai hozzáértést feltételez.

A kompetencia alapú gondolkodás vonatkozhat az egyénekre például a kiválasztás során, valamely stratégiai kiemelkedő fontosságú szakterületre vagy az egész szervezetre. A humán erőforrás menedzsment (HRM) a kompetenciákat elsősorban a munkaköri alkalmasság szempontjából vizsgálja, operatív szintű kompetencia-gazdálkodást folytat. Stratégiai megközelítésben a kompetenciák a szervezet erőforrásainak és a képességeinek egyedi kombinációja, melyet a szervezet tudatosan tervez és formál versenyképességének fejlesztése érdekében. A kompetencia-menedzsment a két területen összegyűlt tapasztalatokra épül. A stratégiai megközelítés elsősorban a kompetencia-menedzsment jövőorientált szemléletét erősíti, míg a HRM gyakorlata az egyéni kompetenciák felmérésével, fejlesztésével és eredményeivel kapcsolatos tapasztalatai jelentenek fontos hozzájárulást a módszertan továbbgondolásában. Az egyéni és a szervezeti kompetenciák erősíthetik egymás hatását a versenyképesség alakításában, ezért a kompetencia menedzsment a micro és a macro szintű alkalmazás összekapcsolására törekszik (Lindgren és társai 2004).

A kompetenciák gyakorlati alkalmazását sok esetben hátráltatja, hogy bevezetésével, mérésével és a fejlesztésével kapcsolatban számos nehézség merül fel, használata speciális ismereteket és felkészültséget igényel. Emiatt a szervezetek sok esetben külső szakértőt vonnak be. Ez azonban ellentmond annak a kiinduló célkitűzésnek, hogy a kompetencia alapú megközelítéssel olyan eszközt kívánunk a gyakorló menedzserek kezébe adni, amellyel az ő számukra is érthetővé válik a személyes alkalmasság fontos kritériumainak azonosítása, megfigyelése és fejlesztése. Ennek megfelelően felmerül a kérdés, ki az, aki képes menedzselni a képességeket, melyek azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek ezzel a speciális belső szaktudással.

3. Egymásra épülő kompetenciaszintek

Kompetenciák kutatásával több tudományterület is foglalkozik, mint a pszichológia, a szociálpszichológia, a csoportpszichológia, a pedagógia és a versenyelméletek. Ennek köszönhetően a kompetencia fogalom az egyének, a csoportok és a szervezetek szintjén is értelmezhetővé vált. Wilkens (2004) összefoglalójában a kompetenciákat a definíciók vizsgálata alapján minden szinten valamilyen problémaszituáció sikeres kezelési képességeként értelmezi. Az egyén szintjén ez „önirányítási képességet”, míg a kollektív területeken olyan dinamikus képességeket jelent, amelyek „szükségesek a túléléshez, amelyek révén meg tudnak birkózni a fenyegető tendenciákkal, és meg tudják újítani cselekvésrepertoárjukat.” (Málovics 2009). A fogalom értelmezése során ugyanakkor minden szinten új szempontok kerülnek az elemzésekbe. Az egyéni szinten a kompetenciák összetételének, természetének és a kompetenciaérzés kialakulási folyamatának vizsgálata, a csoportszinten a tagok hozzájárulása és az interakciós hatások vizsgálata nyújtanak új nézőpontokat. A kollektív szinteken pedig a kompetenciák tudatos alakíthatósága válik hangsúlyossá.

Az eltérő nézőpontok összekapcsolásával egy szervezet egyéni, csoport- és szervezeti szinten értelmezhető kompetenciái egységes modellbe rendezhetőek, amennyiben elfogadjuk, hogy az egyes szintek egymásra épülnek. Az egyéni és szervezeti kompetenciák közötti kapcsolat elemzéséhez Bandura szociális kognitív elmélete empirikusan alátámasztott alapokat biztosít. (Wilkens 2004) Bandura elmélete abból indul ki, hogy az egyén viselkedése, a környezete és személyes jellemzői szoros kölcsönhatásban állnak egymással, erre az összefüggésre épül a modellkövető tanulási és kompetencia elmélete is. Bandura egyéni és kollektív kompetencia szintek közötti kapcsolatának elemzése alapján a különböző szintek szoros egymásra épülésére következtethetünk.

3.1. Egyéni kompetenciák, kompetenciaérzés

A német szakirodalomban az egyéni kompetenciák meghatározásának átfogó szemléletét találhatjuk (Winterton, Delamare 2005), mely a foglalkozásokhoz köthető cselekvési kompetenciákat négy kategóriába sorolja:

- szakmai kompetenciák: szakma-specifikus ismeretek és képességek, feladat-végrehajtással kapcsolatos képességek, eredményorientációs kompetenciák;
- módszertani és tanulási kompetencia: analitikus, strukturált gondolkodás képesség, probléma-megoldási képesség, a kreativitás és a innovációs képesség, valamint a tanulás iránti elkötelezettség és tanulási képességek;
- szociális kompetenciákat: kommunikációs, együttműködési, konfliktuskezelési képességek és empatikus készség;
- személyes kompetenciák: önállóság és önbizalom, a változásokkal kapcsolatos hozzáállások, fejlesztési és önértékelési képességek, kritikai érzék, etikai érték, terhelhetőség, stressztűrő-képesség stb.

Az egyén szakmai sikerében, eredményességében a cselekvési kompetenciák mind a négy területen megfelelő szintű kompetenciaszintet feltételeznek (Wilkens 2004).

„A hétköznapi szóhasználatban a kompetens ember kifejezés alatt egyrészt azt értjük, hogy az illető kiemelkedő valamilyen területen, valamiben nagyon jó a környezetéhez képest. Másrészt nagyon fontos, hogy az egyén tudatában legyen képességeinek és ismerje fel azokat a képességeit, tulajdonságait, amelyben jobbnak tartja magát a társas környezetéhez képest.” (Juhász 2008, p. 1.). Bandura kompetencia elméletében is az egyén kompetencia tudatossága, az ő megfogalmazásában kompetenciaérzése kerül a középpontba.

Elméletében minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonysági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit (Wilkens 2004). Az önhatékonysági vagy kompetenciaelvárás tehát az egyén meggyőződése arról, hogy egy adott szituációban képes-e eredményesen fellépni, ahol „a kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról” (Málovics, 2011).

Annak eldöntésében, hogy milyen mértékben tartja alkalmasnak, felkészültnek magát az adott feladatra korábbi tapasztalatai segítik. Adott szituációban feltételezett eredmény- és önhatékonysági elvárás kombinációjából az egyén eltérő kompetenciaérzése alakul ki. Amennyiben önhatékonysági elvárásunk alacsony eredményelvárással párosul, a tehetetlenség, magas eredményelvárás esetén a személyes inkompetencia érzése alakul ki bennünk. Magas önhatékonysági diszpozíció esetén, amennyiben alacsony eredményelvárással találjuk szembe magunkat, a relatív hatásnéküliség állapotába kerülünk, amikor az egyént a környezete akadályozza az adott eredményesnek tartott viselkedésben. A magas eredmény- és önhatékonysági elvárás eredményeként alakul ki a sikerélményt nyújtó kompetens érzés, Csíkszetmihályi által említett intrinzik, önszabályozó motiváció vagy flow élmény (Málovics 2011).

Mindannyian rendelkezünk valamilyen kompetenciakészlettel, amely bizonyos feladatok sikeres ellátására prognosztizálhatnának. Annak megítélése azonban, hogy az adott feladat valójában milyen elvárásokat támaszt elénk, milyen szinten vannak képességeink ehhez, illetve másokhoz képest, már sokszor nehéz feladatnak bizonyul. Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletünket, nehezen igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonysági elvárásai fejleszthetők (Wilkens 2004). Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket.

Az önhatékonysági elvárások fejlesztésének forrásai Bandura alapján (Wilkens 2004):

1. Sikeres megküzdési tapasztalatok: egy feladat sikeres teljesítése erősíti önhatékonyság érzésünket, míg a kudarcaink gyengítik azt.
2. Modellkövetés: az önhatékonyság növelésének egyik fontos forrása mások sikeres cselekvéseinek megfigyelése, amely biztatást ad arra, hogy hasonló viselkedéssel mi is eredményesek lehetünk.
3. Visszajelzések: a pozitív visszajelzések segítik az egyéneket a célok elérésében, az emberek meggyőzhetőek arról, hogy rendelkeznek az adott szituációban szükséges képességekkel, amikor személyes bizonytalanságunk elvonja az energiáinkat a feladat végrehajtásától.
4. Érzelmi állapotok: egy adott szituációban kialakult saját személyes értelmezésünk és érzelmi reakcióink (hangulatok, stressz, érzelmi állapotunk...) befolyásolják önhatékonyságunkat, rossz hangulat esetén az önhatékonyság alacsonyabb, pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét.

3.2. Csoportkompetenciák

A szociálpszichológusok és a csoportpszichológiával foglalkozó kutatók a csoportkompetenciákat a csoportinterakcióiként próbálták értelmezni. Ennek megfelelően ugyanakkor a csoportmunka a benne dolgozó egyénnel szemben komoly követelményeket támaszt szociális képességeik vonatkozásában, megfelelő szintű együttműködési, problémamegoldó, konfliktuskezelési és coaching képességeket vár el (Wilkens 2004). Ezek az

elvárások az egyének kompetencia hozzájárulásainak szerepét hangsúlyozzák a csoport munkájában. Másrészt viszont a csoportkompetencia mégsem értelmezhető kizárólag tagjai által hozzáadott kompetenciák összegeként, sokkal inkább a csoport kollektív cselekvési minőségével jellemezhető. Baitsch (1996) meghatározásában a csoportkompetenciát a csoportfolyamatok irányítási képességeként értelmezi. Ennek eredményeként a csoport önszervező-képessége került a vizsgálatok középpontjába, az a folyamat, ahogy a csoport kollektív tanulással egy magasabb szintet elér (Wilkens 2004).

Bandura kompetenciaeleméletében az egyének nemcsak személyes, hanem kollektív kompetenciaelvárásokkal is rendelkeznek, amely az egyén észlelt hatékonysági elvárása magával szemben a csoporton belül, valamint a csoport összteljesítményével kapcsolatban. Az egyének kollektív kompetencia elvárásai a csoporton belül alakítják az egyének befolyását a csoportra, melynek eredményeként kialakul a csoport cselekvőképessége. Bandura elméletében az egyéni és a kollektív kompetenciák mindkét irányban pozitívan hatnak egymásra. Az egyének által a csoportba „bevitt” kompetenciák a csoporton belül a modellkövető tanulás, a közös megküzdési tapasztalatok, a visszajelzések és a csoport stressz kezelési mechanizmusainak köszönhetően a csoportkompetenciák fejlődéséhez vezethetnek. Ugyanakkor a csoport kompetenciák fejlődése az egyének kompetenciafejlődésének forrásai is egyidejűleg. Bandura ezzel az egyéni és a kollektív kompetenciák szoros egymásra épülését és kölcsönös függőségét fogalmazza meg (Wilkens 2004).

Frieling és társai megközelítésében (Kasseler-Kompetenz-Raster) a csoportkompetenciák vizsgálata az egyéni szinten meghatározásra került kategóriákba sorolva, szakmai, módszertani, szociális és személyes kompetenciacsoportokban történik. A kategóriákat a csoporttagokkal szemben támasztott követelmények és a csoportkompetenciák elemzésére is alkalmazza. Frieling és társai ezeken túl a csoportkompetenciák és a tágabb szervezet kapcsolataira irányítják a figyelmet. A csoport problémamegoldó képességét a szervezet rugalmasságának tükrében elemzik. Ebben az értelmezésben a szervezeti kompetencia a szervezet működési rugalmasságaként értendő. Az elmélet a csoporttagok szakmai kompetenciáinak szerepét hangsúlyozva az egyéni, a csoport és szervezeti szintek közötti szoros kölcsönhatásra hívja fel a figyelmet (Wilkens 2004).

3.3. Szervezeti kompetenciák

A versenyelméletek új nézőpontot hoztak a kompetenciakutatásokba. A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes a jövőbemutatóan megfogalmazni versenyelőnyeit. Az elmélet az erőforrás alapú megközelítésből indul ki. Ezek szerint egy szervezet által kiválasztott kulcskompetenciák (core competence) olyan belső erőforrások, amelyek piaci előnyhöz juttatják a vállalatot, hozzájárul a végtermék fogyasztó számára érezhető előnyeihez, és nehezen utánozhatóak a versenytársak számára. Prahalad és Hamel (1990) magyarázatában a vállalatot egy hatalmas fához hasonlítva, annak törzse és vastagabb ágai a szervezet kulcsfontosságú alaptermékei, míg a levelek és a virágok a fogyasztókhoz eljutó végtermékek. A hasonlatban a gyökérzet, amely táplálékot és stabilitást ad a fának, a szervezeti kulcskompetenciák (core competence). Egy szervezet kulcskompetenciái az alábbi csoportokba sorolhatóak: költséghatékonyság, megbízható rendszerek és folyamatok, innováció, szoros külső kapcsolatok és gyorsaság (Srivastava 2005).

A kulcskompetencia a szervezeti tanulás eredményeként létrejövő egyedi tudás, amely nem elégséges, de szükséges feltétele egy szervezet sikerességének. A szervezet képessé-

ge arra, ahogyan képes folyamatait integrálni és értékeket közvetíteni a szervezet felé. A kulcskompetenciák egyben a szervezet kommunikációs és együttműködési képessége, valamint az, ahogyan képes integrálni a szervezet különböző szintjein és szakterületein dolgozók munkáját. A szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel (Pralhad és Hamel 1990). A szerzők a kulcskompetenciák fejlesztésének kérdésére kisebb hangsúlyt helyeznek, habár a szervezeti kompetenciák kiépítése ebben az értelemben olyan tudatosan alakítható menedzsment eszköz, amely a meghatározott kompetenciák kifejlesztését egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt feltételezi. A megközelítésben a szervezet egységes fellépése éppen az egyes szintek szoros kölcsönhatására építhető.

4. A kritikus kompetencia

Az egyes vállalatok nagyon különbözőek, ami a szervezeti kulcskompetenciák meghatározásával tudatosan formálható és versenyelőnnyé alakítható, amennyiben a vezetők stratégiai szinten foglalkoznak ezzel a kérdéssel. A rendszeres felülvizsgálatok során a szervezetek képessé válnak a sikertényezők kulcskompetenciákban történő egyre pontosabb megfogalmazására és azok használatának egyre hatékonyabb bevezetésére. A szervezeti kulcskompetenciák ilyen formán „dinamikusan tanulható erőforrásoknak” (Srivastava 2005) tekinthetők. Továbbgondolva, a versenyelőnyt valójában a szervezet azon képessége biztosítja, hogy képes a jövőbe mutatóan megfogalmazni és használni a szervezeti kulcskompetenciákat. Ez már egy univerzális kompetencia, amelyet Srivastava „kritikus kompetenciának” (critical competence) nevez.

A szervezet különböző szintjein bevetett kompetenciák körkörös rendszerben kapcsolódnak egymáshoz, melyeket a kritikus kompetencia ölel át. A legmagasabb fokú kompetencia az, hogy milyen színvonalon képes egy szervezet a kompetenciák szakszerű meghatározására, felülvizsgálatára és alkalmazására. Ez a megközelítés alkalmazható post facto a siker vagy éppen a kudarcok elemzésére, valamint a ex-ante a jövőbeli előnyök megfogalmazására is egyaránt.

A kritikus kompetencia alkalmazásának lépései Srivastava (2005) alapján:

- Kompetencia-készlet gazdálkodás: a menedzsment tudatos törekvését jelenti a szervezetben lakozó egyéni, csoportos és szervezeti szintű kompetenciák felfedezésére, nyomon követésére és folyamatos gondozására.
- Kompetencia vadászat: a stratégiaileg releváns kompetenciák kiválasztása, kompetenciák hierarchikus rendezése, amelynek eredményeként a szervezet nehezen megfogható magas szintű megkülönböztető jellemzői meghatározásra kerülnek.
- Kulcskompetenciák véglegesítése: a szervezet kulcskompetenciáinak letisztulási folyamata, a bevezetésre kerülő kulcskompetenciák azonosítása, amely a stratégiai célkitűzések megvalósítását támogatja.
- Gondozás, támogatás: amennyiben a kompetenciák alkalmazását nem támogatja egy szervezet, illetve nem gyakorolja azokat a munkafolyamatai során, azok elavulhatnak, „leépülhetnek”, ezért a kulcskompetenciák ápolására külön figyelmet kell biztosítani, a szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra kiemelt szerepet tölt be ebben a folyamatban.
- Fejlesztés: az elvárt kompetenciák fejleszthetőek, a szervezeten belül képzések különböző formáinak segítségével, valamint felvétellel, külső kapcsolatok kiépítésével, egyesüléssel „beszerezhetőek”.

- Elvetés: a rendszeres felülvizsgálat és az elavult kompetenciák elvetése fontos lépés tekintettel arra, hogy a kompetenciák fejlesztése sok időt vesz igénybe és fáradságos szervezeti tanulás eredménye, könnyen beleeshetünk a „kompetenciáink csapdájába” azáltal, hogy túl mereven ragaszkodunk nehezen megszerzett kompetenciáinkhoz
- Külső-belső illeszkedés: menedzselhetetlen disszonancia elkerülése érdekében meg kell vizsgálni a kiválasztott kulcskompetenciák illeszkedését a szervezet belső és külső környezetéhez
- Bevetés: a kiválasztott kompetenciák alkalmazása a szervezetben.

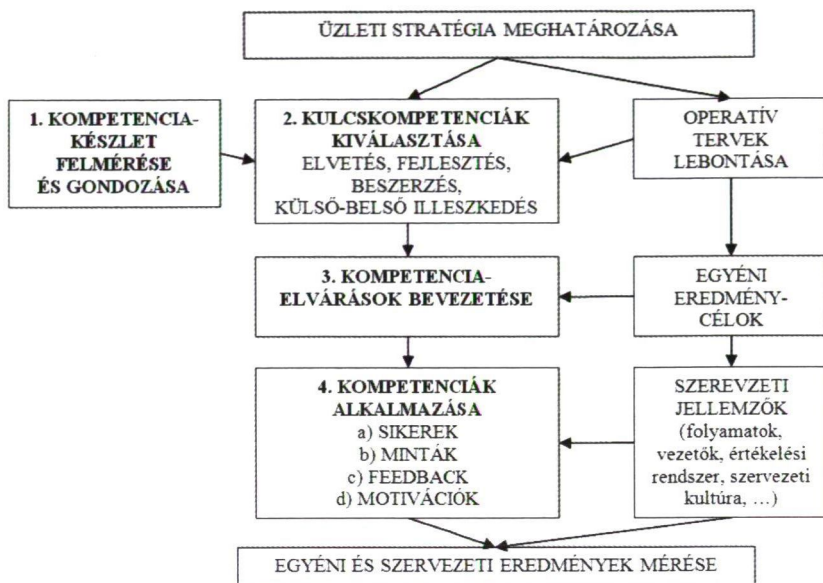
Srivastava értelmezése a sikertényezők kiválasztásának folyamatát részletesen leírja, a folyamatleírás hiányossága, hogy nem tér ki az alkalmazás nehézségeire, buktatóira.

5. Kompetencia-menedzsment folyamata

A kompetencia alapú gondolkodás egy olyan módszertant kínál a szervezetek számára, amellyel a szervezet tudatosan formálható az üzleti célok elérésének szolgálatába. A kritikus kompetencia annak a képessége, ahogy egy szervezet képes a jövőbe mutatóan megfogalmazni és használni szervezeti kompetenciáit. Ebben az értelmezésben a kompetencia „dinamikusan tanulható erőforrásnak” tekinthető. A szervezeti és kritikus kompetencia elméletek a kulcskompetenciák kiválasztásának folyamatát részletesen jellemzik, de a folyamat leírása a kompetenciák bevezetésének, kifejlesztésének és alkalmazásának kérdéseivel kevésbé foglalkozik. A szervezet egységes fellépése ugyanakkor éppen az egyes szintek szoros kölcsönhatására épülve alakítható ki, ezért a módszertan a sikerkritériumként kiválasztott kulcskompetenciák kifejlesztését egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt feltételeznél.

A különböző tudományágakban született eltérő értelmezések új nézőpontokat tárnak fel a kompetencia konstruktum megértéséhez. Az egyéni és a kollektív kompetenciák közötti kapcsolat elemzéséhez Bandura szociális kognitív elmélete empirikusan alátámasztott elméleti alapokat nyújt, amely a szintek közötti szoros kölcsönhatásra hívja fel a figyelmet. Összegezve a tanulmány megállapításait egy szervezet a tagjainak kompetencia-készletére építve képessé válhat közös, már a szervezetet jellemző kompetenciák meghatározására és kiépítésére. Fentről lefelé haladva egy szervezet tudatosan alakíthatja versenyelőnyt biztosító kompetenciáit, amely egy kollektív tanulási folyamat és az egyéni kompetenciafejlődés forrása is egyben. A folyamatban a csoportkompetenciák „közvetítő” szerepet töltenek be, mind az egyéni kompetenciák felszínre kerülésében, mind a szervezeti kompetenciaelvárások közvetítésében.

A szintek egymásra épülésének köszönhetően az egyéni és a szervezeti kompetenciák erősíthetik egymás hatását a versenyképesség alakításában, ezért a kompetencia menedzsmentnek a micro és a macro szintű alkalmazás összekapcsolására kell törekednie. A szervezeti és a kritikus kompetencia-elméletek eredményeit Bandura kognitív-szociális elméletének környezeti hatások szerepéről tett megállapításaival kiegészítve a kompetencia menedzsment kibővített folyamata az alábbi ábra szerint értelmezhető.



1. ábra. A kompetencia-menedzsment folyamata
(Forrás: saját szerkesztés)

Table 1. Process of competence-management

A kompetencia-menedzsment folyamatának lépései a stratégiai tervezés és végrehajtás folyamatába illeszkedve az alábbiak szerint értelmezhetők:

1. Kompetenciakészlet-gazdálkodás: a szervezet kompetencia készletének felmérését, nyilvántartását és fejlesztését jelenti, mivel a kompetenciák stratégiai felhasználása a „háttérben” operatív szintű gazdálkodást feltételez a négy kompetencia-terület mindegyikében.
2. Kulcskompetenciák azonosítása: valójában a kritikus kompetencia „alkalmazása” (a sikert biztosító kompetenciák fejlesztése és beszerzése, valamint a kevésbé fontosak „elvetése”, valamint külső-belső illeszkedés vizsgálata), stratégiai szinten megvalósuló gondolkodás, amely kiegészíti a stratégiai tervek lebontásának folyamatát.
3. Kompetenciaelvárások bevezetése: a kompetencia elvárások kizárólag kellően motiváló erejű eredményelvárásokkal együtt vezetnek sikeres cselekvésekhez, a kompetencia elvárások bevezetése során kulcsszerepet kap a kommunikáció és a bevonás.
4. Kompetenciák alkalmazása: az egyének kompetenciaérzése meghatározó az egyéni és a csoporteredmények teljesítésében, emiatt a kompetenciák alkalmazását a négy „csatornán” (sikerek, minták, visszajelzések, hangulat) keresztül a szervezeti jellemzők (vezetési stílus, teljesítményértékelés, szervezeti kultúra, elismerések, képzési programok, folyamatok...) összehangolásával biztosíthatjuk.

Felhasznált irodalom

- Bandura A. (1997): Self-efficacy: the exercise of control. New York.
- Cardy, Selvarajan (2006): Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. In: Business Horizons, 2006. pp. 235–245.

- Juhász Márta (2008): A „soft” skillek szerepe a munkahelyi viselkedésben.
- Lindgren, Henfridsson, Schultze (2004): Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study. In: *Mis Quarterly*, 2004/3. pp. 435–472.
- Málovics Éva, Málovics György (2009): Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek.
- Málovics Éva, Farkas Gergely, Kuba Péter (2011): Esettanulmány az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáiról.
- Prahalad, Hamel (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, 1990/May-June, pp. 79–91.
- Srivastava (2005): Managing Core Competence of the Organization. In: *Journal for Decision Makers*, Vikalpa, 2005/4. szám pp. 49–63.
- Szelestey Judit (2008): Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. Letöltve: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>
- Wilkens (2004): Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? In: *Herbstworkshop der Kommission Personal*, 2004. Sept. pp. 1–22.
- Winterton, Delamare (2005): What is competence? *Human Resource Development International*, 2005/1. szám pp. 27–46.